

**Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja
Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja**

Supriyadi, Suhana

Universitas Stikubank (Unisbank) Semarang
supriyadi7066@mhs.unisbank.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to test and analyze the influence of leadership style and motivation on performance with mediation of job satisfaction. The sample used in this study was 126 employees. Testing includes instrument testing, model testing, hypothesis testing and Sobel test. The results of the analysis show that leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction and performance. Motivation has a positive and significant effect on job satisfaction and performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on performance. Job satisfaction mediates leadership style and motivation on performance. This study has theoretical and practical implications.

Keywords: *transformational leadership style, motivation, job satisfaction, performance.*

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 126 pegawai. Pengujian meliputi uji instrumen, uji model, uji hipotesis dan uji sobel. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja, kinerja.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi sebagai komponen utama perusahaan (Novitasari dan Suhana, 2022). Sehingga kualitas sumber daya manusia memberi kontribusi untuk keunggulan bersaing dalam sebuah perusahaan dan menciptakan pertumbuhan kinerja. Rivai (2005) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Lebih lanjut, Wulansari dan Suhana (2024) menyebutkan bahwa kinerja pegawai menentukan keberlangsungan perusahaan, sehingga kinerja pegawai menjadi hal yang harus diperhatikan agar

perusahaan dapat mencapai tujuannya. Cakupan wilayah yang terbatas, membuat kinerja pegawai harus selalu ditingkatkan mengingat persaingan antar lembaga keuangan semakin ketat. Kinerja pegawai pada PT BPR BKK Purwokerto (Perseroda) masih tergolong baik, namun perlu dimaksimalkan. Terlihat dari pencapaian RBB pada semester pertama tahun 2024 jumlah RBB *asset* hanya mencapai 98%. Hal yang sama pada pencapaian RBB kredit hanya mencapai 91%. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum terserap dengan baik. Salah satu indikator keberhasilan perusahaan yaitu dari tercapainya target perusahaan.

Dari *review* hasil penelitian terdahulu, kinerja pegawai bisa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional (Mansyur et al., 2024) dan motivasi (Novitasri dan Suhana, 2024) serta kepuasan kerja (Pramesti dan Yuniningsih, 2023). Gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan hubungan kerja sama yang konsisten antara atasan dan bawahan. Selanjutnya motivasi memberikan pemahaman bahwa pegawai harus mempunyai motif atau dorongan sebagai dasar untuk memperoleh kinerja yang diharapkan. Kepuasan kerja memberi gambaran bahwa pegawai memiliki persepsi sebagai penilaian diri. Faktor tersebut diharapkan dapat menjadi solusi bagi perusahaan untuk mencapai target kinerjanya.

Kepemimpinan memiliki peran sentral, peran pimpinan mampu mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Dengan kepemimpinan transformasional diharapkan mampu menjadi kerja sama antara pimpinan dan bawahan sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal. Sejalan dengan hasil penelitian Mansyur *et al.* (2024), Hajiali (2022), Megawati et al (2022), Nurlina (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Tentu dengan gaya kepemimpinan yang melibatkan dalam menganalisis rencana dan memecahkan masalah akan memberikan rasa kebanggaan bagi pegawai, sehingga memberi persepsi yang positif dan menciptakan kepuasan kerja. Dukungan penelitian Febrika dan Suhana (2024), Hajiali et al (2022), Megawati et al (2022), Nurlina (2022) juga menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai.

Motivasi juga diprediksi memiliki pengaruh pada kinerja karyawan. Setiap pegawai harus memiliki motivasi dalam bekerja, pegawai dengan motivasi yang baik akan berusaha maksimal dalam bekerja sehingga akan menciptakan kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Novitasari dan Suhana (2024), Paulus (2023), Hajiali et al (2022), Megawati et al (2022), Widodo dan Brotosuharjo (2022) serta Sembiring dkk (2021) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya, Megawati et al (2022) dan Sembiring et al (2021) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Beberapa penelitian di atas, telah menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Namun masih terdapat *research gap* mengenai penelitian dengan menggunakan variabel serupa yaitu hasil penelitian oleh Wulansari dan Suhana (2024) bahwa gaya kepemimpinan yang tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yuliana dkk (2020) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh

terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Hernandi dan Prabowo (2024) bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Hajiali et al (2022) menyebutkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Adanya kesenjangan hasil penelitian bisa menjadi indikasi perlunya variabel mediasi. Berdasar revidi hasil penelitian terdahulu, kepuasan kerja diprediksi memiliki peran mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi pada kinerja. Afandi (2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap karyawan dalam menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan apa yang sebenarnya telah diterima. Munculnya rasa kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi. Gaya kepemimpinan yang baik dan mampu mengarahkan bawahan akan menciptakan rasa kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurlina (2022) dan Hajiali et al (2022) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja

Mangkunegara (2016) menambahkan bahwa kinerja melibatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang diperoleh individu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2005) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, atau sasaran yang telah disepakati sebelumnya.

Kepuasan kerja

Hasibuan (2009) menjelaskan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja tercermin dalam perasaan positif terhadap tugas yang dilakukan (Febrika dan Suhana, 2024).

Gaya kepemimpinan

Robbins & Judge (2015) menjelaskan pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mampu menginspirasi bawahan untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu melibatkan karyawan dalam upaya mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi (Maharani et al. 2017).

Motivasi

Afandi (2021) juga menambahkan bahwa motivasi kerja adalah kombinasi inspirasi, semangat, dan kesungguhan yang mendorong individu untuk bekerja dengan jujur dan penuh tanggung jawab, sehingga menghasilkan pekerjaan yang bermutu tinggi. Hasibuan (2008) menjelaskan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja, sehingga individu dapat bekerja secara efektif, terintegrasi, dan mencapai kepuasan kerja.

HIPOTESIS

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja:

Kepemimpinan transformasional memiliki peran *central*, peran pimpinan mampu mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan bertanggung jawab sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mansyur *et al.* (2024), Hajiali (2022), Megawati *et al.* (2022) dan Nurlina (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja:

Pegawai harus memiliki motivasi dalam bekerja, dengan motivasi yang dimiliki tentunya dapat memberikan efek pada proses kinerja sehingga akan output dari kinerja yang dihasilkan akan maksimal. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Novitasari dan Suhana (2024), Paulus (2023), Hajiali *et al.* (2022), Megawati *et al.* (2022), Widodo dan Brotosuharjo (2022) serta Sembiring *et al.* (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan

Gaya kepemimpinan yang melibatkan pegawai dalam menganalisis rencana dan memecahkan masalah tentu memberikan rasa kebanggaan bagi pegawai, sehingga memberi persepsi yang positif dan menciptakan kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Febrika dan Suhana (2024), Hajiali *et al.* (2022), Megawati *et al.* (2022), Nurlina (2022) hasil penelitian menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai.

H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan

Motivasi kerja sangat terkait erat dengan harapan dan keinginan karyawan akan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja yang baik dan terarah, dapat memberi perasaan positif akan pekerjaannya atau yang biasa disebut kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Megawati *et al.* (2022) dan Sembiring *et al.* (2021) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H4 : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan

Pengaruh kepuasan terhadap kinerja

Pegawai yang memiliki tujuan dan target dalam bekerja tentu akan berusaha maksimal dan memiliki persepsi atau penilaian atas apa yang sudah dikerjakan. Adanya kepuasan kerja pegawai akan menjadi tolok ukur bagaimana pegawai mampu memberikan kinerja yang terbaik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pramesti dan Yuniningsih (2023), Hajiali *et al.* (2022), Megawati *et al.* (2022) dan

Nurlina (2022) menunjukkan hasil bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H5 : Kepuasan berpengaruh positif terhadap Kinerja

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan

Gaya kepemimpinan yang baik, akan menjalin mitra dengan bawahan, pemimpin akan mengarahkan bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, sehingga akan menciptakan rasa kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan lebih maksimal. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurlina (2022) dan Hajiali et al (2022) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

H6 : Kepuasan mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan

Motivasi kerja terkait erat dengan harapan dan keinginan karyawan akan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja yang baik dan terarah, dapat memberi perasaan positif akan pekerjaannya bagi pegawai yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Megawati et al (2022) dan Hajiali et al (2022) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

H7 : Kepuasan mampu memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

MOTODE PENELITIAN

Populasi merupakan pegawai PT BPR BKK Purwokerto (Perseroda) sejumlah 255 pegawai. Pengambilan sampel diambil berdasarkan kriteria: masa kerja lebih dari 1 tahun, merupakan pegawai AO, supervisor operasional, jajaran staf, auditor dan *teller*. Jumlah sampel yang digunakan berjumlah 126 responden. Teknik analisis data yang digunakan meliputi deskripsi responden dan deskripsi variabel. Uji validitas dengan kriteria $KMO > 0,5$ dan *component matrix* $> 0,4$. Uji reliabilitas dengan kriteria *alpha cronbach* $> 0,7$. Uji model dengan melihat besarnya nilai adjusted R^2 dan nilai sig pada uji F $< 0,05$. Serta uji t hipotesis dengan kriteria sig $< 0,05$. Uji mediasi menggunakan sobel test dengan kriteria sig $< 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil penelitian sebagian besar responden berjenis kelamin pria dengan jumlah 72 dan Wanita 54 responden. Umur responden mayoritas 26-35 tahun sejumlah 63 responden dan paling sedikit usia 17-25 tahun sebanyak 6 responden. Pendidikan responden mayoritas tamatan S1 sejumlah 70 responden dan paling sedikit tamatan Diploma sebanyak 16 responden. Masa kerja responden paling banyak > 10 tahun sebanyak 50 responden dan paling sedikit 6-10 tahun sebanyak 33 responden.

Deskripsi Variabel

Nilai mean variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan 13 indikator adalah 4,03 hal ini mengindikasikan bahwa responden mayoritas setuju dengan pernyataan yang diberikan. Nilai mean variabel motivasi dengan 10 indikator adalah 3,88 hal ini mengindikasikan bahwa responden mayoritas setuju dengan pernyataan yang diberikan. Nilai mean variabel kepuasan dengan 10 indikator adalah 3,87 hal ini mengindikasikan bahwa responden mayoritas setuju dengan pernyataan yang diberikan. Nilai mean variabel kinerja dengan 7 indikator adalah 4,11 hal ini mengindikasikan bahwa responden mayoritas setuju dengan pernyataan yang diberikan.

Uji Validitas

Pada uji validitas variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai KMO 0,924, variabel motivasi dengan nilai KMO 0,885, variabel kepuasan dengan nilai KMO 0,913, dan variabel kinerja dengan nilai KMO 0,790. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel memenuhi kecukupan sampel. Selanjutnya dari setiap indikator pada variabel penelitian menghasilkan nilai *componen matrix* > 0,4 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai alpha cronbach > 0,923. Variabel motivasi dengan nilai alpha cronbach 0,906. Variabel kepuasan dengan nilai alpha cronbach > 0,915. Variabel kinerja dengan nilai alpha cronbach 0,806. Seluruh variabel penelitian dengan nilai alpha cronbach > 0,7 sehingga seluruh variabel dinyatakan handal.

Uji Analisis Regresi Linear berganda

Hasil analisis regresi dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Variabel Independen	Adjusted R ²	Anova		Standardized Coefficients		Keterangan
			F	Sig	Beta	Sig	
Model I: Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan	0,517	67.835	0,000	0,613	0,000	Hipotesis 1 Diterima
	Motivasi				0,287	0,000	Hipotesis 2 Diterima
Model II: Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan	0,694	95.475	0,000	0,182	0,008	Hipotesis 3 Diterima
	Motivasi				0,171	0,002	Hipotesis 4 Diterima

terhadap Kinerja Pegawai	Kepuasan kerja				0,642	0,000	Hipotesis 5 Diterima
--------------------------	----------------	--	--	--	-------	-------	----------------------

Sumber: data primer, 2025

Berdasarkan tabel di atas maka:

Model I:

- Diperoleh nilai koefisien determinasi adj R square sebesar 0,517 atau 51,7% artinya gaya kepemimpinan dan motivasi mampu memberi kontribusi sebesar 51,7% terhadap kepuasan kerja
- Diperoleh nilai uji F hitung 67.835 dan nilai sig 0,000 artinya variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan mampu mempengaruhi kepuasan kerja
- Diperoleh nilai uji t gaya kepemimpinan dengan beta 0,613 dan sig 0,000 (<0,05) artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai uji t motivasi dengan beta 0,287 dan sig 0,000 (<0,05) artinya motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Model II:

- Diperoleh nilai koefisien determinasi adj R square sebesar 0,694 atau 69,4% artinya gaya kepemimpinan dan motivasi serta kepuasan kerja mampu memberi kontribusi sebesar 69,4% terhadap kinerja.
- Diperoleh nilai uji F hitung 95.475 dan nilai sig 0,000 artinya variabel gaya kepemimpinan dan motivasi serta kepuasan kerja secara simultan mampu mempengaruhi kinerja
- Diperoleh nilai uji t gaya kepemimpinan dengan beta 0,182 dan sig 0,008 (<0,05) artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Nilai uji t motivasi dengan beta 0,171 dan sig 0,000 (<0,05) artinya motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Nilai uji t kepuasan kerja dengan beta 0,642 dan sig 0,000 (<0,05) artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Uji Mediasi

Tabel 2. Uji Mediasi

	Value	s.e	LL95CI	UL95CI	Z	Sig (two)
Effect mediasi 1	0,3636	0,0508	0,2640	0,4633	7,1531	0,000
	Value	s.e	LL95CI	UL95CI	Z	Sig (two)
Effect mediasi 2	0,2324	0,0505	0,1335	0,3313	4,6057	0,000

Uji Mediasi I nilai *indirect effect* gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja dengan sig 0,000 sehingga kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Uji mediasi II nilai *indirect effect* motivasi terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja dengan sig 0,000 sehingga kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap kinerja.

Pembahasan

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja

Mayoritas responden dengan jenis kelamin pria, dengan usia 26-35 tahun dimana responden lebih cenderung memiliki pemikiran yang matang. Pendidikan responden mayoritas S1 sehingga responden cenderung memiliki pemikiran yang logis. Masa kerja responden lebih dari 10 tahun. Hal ini menandakan bahwa terdapat hubungan yang baik atasan dan bawahan, sehingga menciptakan harmonisasi dalam bekerja. Masa kerja yang lama menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang harmonis memberikan dampak kenyamanan bagi pegawai.

Berdasarkan deskripsi variabel pada gaya kepemimpinan diketahui bahwa responden merasa bahwa pimpinan merupakan sosok yang inspiratif dan komunikatif bagi anak buah. Responden juga merasa bahwa pimpinan merupakan sosok panutan dan pimpinan selalu berpikir kritis. Hal ini akan memberikan argumen bahwa pimpinan merupakan sosok yang kompeten di dalam perusahaan. Responden juga merasa bahwa pimpinan selalu mendorong potensi anak buah untuk lebih berkembang, hal ini mencerminkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan dikelola dengan baik demi kemajuan perusahaan.

Sari et al. (2021) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan karakteristik yang digunakan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa kinerja melibatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang diperoleh individu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karakteristik gaya kepemimpinan pada kepemimpinan transformasional diharapkan mampu menjalin kerja sama antara pimpinan dan bawahan. Selanjutnya kepemimpinan transformasional memiliki peran *central*, peran pimpinan mampu mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan bertanggung jawab sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mansyur *et al.* (2024), Hajiali (2022), Megawati et al (2022) dan Nurlina (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja

Deskripsi responden mengindikasikan bahwa mayoritas responden dengan jenis kelamin pria, hal ini mengindikasikan bahwa pria memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Usia responden merupakan usia yang sudah matang yaitu 26-35 tahun, pada usia ini mayoritas responden sudah memiliki tujuan dan motivasi yang tinggi dalam bekerja. Pendidikan responden mayoritas S1 hal ini mengindikasikan bahwa responden sudah memiliki Pendidikan tinggi, tentunya memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja. Masa kerja pegawai yang cukup lama > 10 menandakan bahwa perusahaan sejalan dengan motivasi yang dimiliki pegawai.

Berdasarkan deskripsi variabel, diketahui bahwa responden suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya tujuan yang ditetapkan oleh responden akan menjadi dorongan responden untuk berusaha mencapai tujuan tersebut. Selanjutnya

responden menikmati bagian dari kelompok dalam organisasi, hal ini mengindikasikan bahwa responden sudah nyaman dan sejalan antara motivasi dengan tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2008) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya Robbins (2004) mendefinisikan kinerja sebagai hasil atau keluaran dari suatu proses yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam organisasi. Pegawai harus memiliki motivasi dalam bekerja, dengan motivasi yang dimiliki tentunya dapat memberikan efek pada proses kinerja sehingga akan *output* dari kinerja yang dihasilkan akan maksimal. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Novitasari dan Suhana (2024), Paulus (2023), Hajiali et al (2022), Megawati et al (2022), Widodo dan Brotosuharjo (2022) serta Sembiring dkk (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kepuasan

Responden dengan mayoritas pria mengindikasikan bahwa responden cenderung menginginkan gaya kepemimpinan transformasional, dimana gaya kepemimpinan ini lebih mengedepankan hubungan antara atasan dan bawahan. Usia responden antara 26-35 tahun menandakan bahwa responden sudah memiliki usia yang matang sehingga dalam bekerja akan berusaha mencapai kepuasan dalam bekerja. Pendidikan responden yang tinggi dan dengan masa kerja yang lama juga mengindikasikan bahwa responden dengan gaya kepemimpinan yang ada akan memberi asumsi kepada responden bahwa responden dalam bekerja dapat merasa puas dan sesuai dengan persepsi yang diharapkan.

Berdasarkan deskripsi variabel, responden merasa bahwa pimpinan merupakan sosok yang inspiratif dan komunikatif bagi anak buah. Adanya komunikasi dua sisi akan membuat responden merasa paham akan pekerjaan sehingga memudahkan responden mencapai kepuasan dalam bekerja. Responden juga merasa bahwa pimpinan merupakan sosok panutan dan pimpinan selalu berpikir kritis. Hal ini akan memberikan pemahaman bahwa responden dengan adanya sosok pimpinan yang menjadi panutan akan memudahkan responden dalam bekerja sehingga responden akan selalu memiliki persepsi yang positif dalam bekerja. Responden juga merasa bahwa pimpinan selalu mendorong potensi anak buah untuk lebih berkembang, hal ini mencerminkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan sudah terjalin baik dan responden akan mudah mencapai kepuasan dalam bekerja.

Robbins & Judge (2015) menjelaskan pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mampu menginspirasi bawahan untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Selanjutnya, Hasibuan (2009) menjelaskan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Gaya kepemimpinan yang melibatkan pegawai dalam menganalisis rencana dan memecahkan masalah tentu memberikan rasa kebanggaan bagi pegawai, sehingga memberi persepsi yang positif dan

menciptakan kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Febrika dan Suhana (2024), Hajiali et al (2022), Megawati et al (2022), Nurlina (2022) hasil penelitian menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai.

Motivasi Berpengaruh terhadap Kepuasan

Deskripsi responden mengindikasikan bahwa mayoritas responden dengan jenis kelamin pria, hal ini mengindikasikan bahwa pria lebih memiliki motivasi yang pasti dalam melakukan pekerjaan. Usia responden merupakan usia yang sudah matang yaitu 26-35 tahun, pendidikan responden juga mayoritas S1 hal ini mengindikasikan bahwa responden sudah memiliki pemikiran yang matang dan memiliki motivasi yang tinggi untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Masa kerja pegawai yang cukup lama > 10 menandakan bahwa pegawai merasa motivasi dalam bekerja selaras dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan deskripsi variabel, diketahui bahwa responden suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan responden mampu mencapai tujuan akan memberikan rasa kepuasan dalam bekerja. Selanjutnya responden menikmati bagian dari kelompok dalam organisasi, hal ini mengindikasikan bahwa responden merasa menjadi bagian dari perusahaan sehingga memiliki kepuasan tersendiri dalam bekerja.

Hernandi (2024) mendefinisikan motivasi kerja sebagai energi internal yang mendorong individu untuk memberikan usaha terbaik guna mencapai prestasi tertentu. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2011) mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan, yang dipengaruhi oleh perbedaan antara ganjaran yang diterima karyawan dengan ganjaran yang mereka yakini seharusnya diterima. Motivasi kerja sangat terkait erat dengan harapan dan keinginan karyawan akan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja yang baik dan terarah, dapat memberi perasaan positif akan pekerjaannya atau yang biasa disebut kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Megawati et al (2022) dan Sembiring et al (2021) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan Berpengaruh terhadap Kinerja

Berdasarkan deskripsi responden mayoritas pria dengan usia 26-35 tahun, hal ini menandakan bahwa pria lebih dominan untuk memiliki tingkat kepuasan dalam bekerja terlebih pada usia yang sudah cukup matang sehingga akan berusaha memberikan yang terbaik dalam bekerja. Mayoritas responden juga dengan pendidikan S1 dan lama bekerja lebih dari 10 tahun, hal ini juga mengindikasikan bahwa responden memiliki pendidikan yang tinggi tentunya memiliki wawasan yang luas dengan masa kerja yang lama juga responden memiliki persepsi positif sebagai bentuk kepuasan bekerja terhadap kebijakan organisasi dalam bekerja.

Berdasarkan deskripsi variabel diketahui bahwa responden menikmati bekerja dengan rekan di perusahaan. Hal ini juga mengindikasikan bahwa responden sudah nyaman dalam bekerja dan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dalam bekerja. Selanjutnya responden merasa bahwa atasan selalu memberikan dukungan dalam bekerja, hal ini mengindikasikan bahwa adanya keterlibatan antara atasan dan

bawahan yang membuat responden merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Responden juga merasa senang dengan tingkat tanggung jawab karena sesuai dengan pekerjaan, hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki tanggung jawab yang penuh dan menjalankan dengan sungguh-sungguh sehingga menciptakan kepuasan dalam bekerja dengan hasil yang maksimal.

Nurlina (2022) menyebutkan bahwa konsep kepuasan kerja merupakan suatu konsep asumsi yang dirasakan oleh setiap orang dalam menilai perasaan dari kepuasan dan ketidakpuasan. Hasibuan (2019) menekankan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang bergantung pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu yang digunakan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki tujuan dan target dalam bekerja tentu akan berusaha maksimal dan memiliki persepsi atau penilaian atas apa yang sudah dikerjakan. Adanya kepuasan kerja pegawai akan menjadi tolok ukur bagaimana pegawai mampu memberikan kinerja yang terbaik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pramesti dan Yuniningsih (2023), Hajiali et al (2022), Megawati et al (2022) dan Nurlina (2022) menunjukkan hasil bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan

Berdasarkan deskripsi responden mayoritas pria dengan usia 26-35 tahun dan pendidikan S1 masa kerja responden juga lebih dari 10 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki usia yang matang, dimana responden mengharapkan gaya kepemimpinan yang berkesinambungan dengan bawahan. Responden juga berpendidikan yang tinggi serta loyal terhadap pekerjaan yang ditandai dengan masa kerja yang lama, hal ini membuktikan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang ada akan membawa ke arah yang positif dan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan deskripsi variabel diperoleh bahwa, responden merasa bahwa pimpinan merupakan sosok yang inspiratif dan komunikatif bagi anak buah. Responden juga merasa bahwa pimpinan merupakan sosok panutan dan pimpinan selalu berpikir kritis. Responden juga merasa bahwa pimpinan selalu mendorong potensi anak buah untuk lebih berkembang. Hal demikian mengindikasikan bahwa pemimpin yang sudah ada akan membawa perubahan ke arah yang positif sehingga memunculkan persepsi positif bagi pegawai dalam bekerja dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang ada akan memberikan respons positif bagi pegawai dan berdampak pada kinerja yang diberikan.

Rivai dan Mulyadi (2012) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan kombinasi falsafah, keterampilan, sifat, sikap, serta pola tindakan seorang pemimpin dalam memotivasi dan mengarahkan timnya. Selanjutnya Afandi (2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap karyawan dalam menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan apa yang sebenarnya telah diterima. Selanjutnya, Hasibuan (2019) menekankan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang bergantung pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan

serta waktu yang digunakan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Gaya kepemimpinan yang baik, akan menjalin mitra dengan bawahan, pemimpin akan mengarahkan bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, sehingga akan menciptakan rasa kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan lebih maksimal. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurlina (2022) dan Hajiali et al (2022) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan

Berdasarkan deskripsi responden, diperoleh bahwa mayoritas responden pria dengan usia 26-35 tahun dan pendidikan S1 masa kerja responden juga lebih dari 10 tahun. Hal ini menandakan bahwa pria lebih memiliki motivasi yang tinggi, terlebih dengan usia dan pendidikan yang sudah cukup tinggi. Masa kerja responden yang lama juga menunjukkan bahwa responden sudah memiliki motivasi yang konsisten sehingga mempertahankan pekerjaannya.

Berdasarkan deskripsi variabel diperoleh bahwa responden suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan responden dengan motivasi yang tinggi akan mempermudah dan menetapkan tujuan dalam bekerja. Selanjutnya responden menikmati bagian dari kelompok dalam organisasi, hal ini mengindikasikan bahwa responden merasa sejalan sehingga akan berusaha mencapai kepuasan dalam bekerja. Adanya kesamaan tujuan dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Hasibuan (2008) menjelaskan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja, sehingga individu dapat bekerja secara efektif, terintegrasi, dan mencapai kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2011) mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan, yang dipengaruhi oleh perbedaan antara ganjaran yang diterima karyawan dengan ganjaran yang mereka yakini seharusnya diterima. Selanjutnya, Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa kinerja melibatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang diperoleh individu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Motivasi kerja terkait erat dengan harapan dan keinginan karyawan akan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja yang baik dan terarah, dapat memberi perasaan positif akan pekerjaannya bagi pegawai yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Megawati et al (2022) dan Hajiali et al (2022) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwa: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis penelitian ini adalah memperkaya teori melalui penjelasan pengaruh antar variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat motivasi kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja pegawai. dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menjalin kerja sama antara atasan dan bawahan. Motivasi yang dimiliki pegawai menjadi dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kepuasan kerja sebagai tolok ukur persepsi pegawai untuk memberikan performa atau kinerja terbaik. Kepuasan kerja pegawai juga menjadi jembatan bagi pimpinan untuk menjalin hubungan baik atau strategi bekerja dengan bawahan dan mendorong kinerja lebih maksimal. Sama halnya dengan motivasi, dengan kepuasan kerja yang dimiliki maka selain motivasi pegawai, nilai kepuasan juga akan menjadi dorongan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

Sedangkan implikasi praktisnya adalah sebagai bahan analisa bagi PT BPR BKK Purwokerto (Perseroda) untuk menerapkan tujuan dan strategi pemasaran. Selanjutnya memberi kontribusi pimpinan dan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peran gaya kepemimpinan, motivasi pegawai, dan kepuasan pegawai. melalui gaya kepemimpinan yang efektif (khususnya gaya transformasional) serta tingkat motivasi kerja yang tinggi berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu memberikan pelatihan kepemimpinan kepada para atasan atau manajer agar mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih komunikatif, suportif, dan inspiratif. Selain itu, perusahaan sebaiknya merancang program peningkatan motivasi kerja pegawai melalui kebijakan penghargaan, jenjang karier yang jelas, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Upaya ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang terbukti memiliki efek langsung pada peningkatan kinerja individu maupun tim. Temuan ini juga menyarankan agar bagian SDM (HRD) melakukan evaluasi rutin terhadap kepuasan kerja pegawai dan membangun sistem *monitoring* untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat kinerja. Dengan implementasi kebijakan berbasis temuan ini, diharapkan terjadi peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Penelitian ini memiliki keterbatasan hanya memfokuskan peningkatan kinerja pada gaya kepemimpinan dan motivasi serta kepuasan kerja. Faktor lain seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan gaya komunikasi pimpinan juga berpotensi memengaruhi kepuasan dan kinerja, namun belum dianalisis dalam studi ini. Selanjutnya penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner tertutup, sehingga kurang menggali secara mendalam persepsi dan pengalaman subjektif responden. Penelitian ini juga bersifat *cross-sectional* (satu waktu), sehingga

tidak dapat mengamati perubahan atau hubungan sebab-akibat secara jangka panjang.

Agenda penelitian mendatang, peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk memasukkan variabel lain seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, dukungan sosial, atau *work-life balance* sebagai variabel mediasi atau moderasi dalam model hubungan yang diteliti. Hal ini berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa nilai adjusted R2 pada model 1 sebesar 51,7% dan pada model 2 sebesar 69,4%. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat variabel lain di luar penelitian. Agenda penelitian berikutnya juga dapat mengeksplorasi apakah ada perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi berdasarkan karakteristik demografis seperti usia, jenjang jabatan, lama kerja, atau tingkat pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Apriani, D., & Hartoyo, W. E. (2012). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sandang asia maju abadi semarang. *Jurnal Mahasiswa Q-MAN*, 1(4), 76-86.
- Basalamah, M. S., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Celluci, A. J., & Vries, D. D. (1978). *Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJSQ*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Febrika, V. A., & Suhana. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI MEDIASI KEPERCAYAAN KEPADA ATASAN DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI PADA DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI PROVINSI JAWA TENGAH). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 1112-1121.
- Fiernaningsih, N. (2017). Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Administrasi dan Bisnis (adbis)*, 11(2), 221-230.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hajjali, I., Kessi, A. M., Budhiandriani, Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- Hakim, Y. R., Irfan, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2019). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap

- Kepuasan Kerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal Global*, 3(2), 37-45.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hernandi, F. U., & Prabowo, R. J. (2024). Motivation on the Performance: Empirical Study from Civil Servants at the Spatial Planning Office Bekasi City, Indonesia. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 97-110.
- Irfan, M. A., Kojo, C., & Sendow, G. M. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI DAN EFIKASI DIRI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal EMBA*, 11(3), 633-643.
- Maharani, I., & Efendi, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 13(2), 49-61.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mansyur, H., Ikram, M., & Ahmad, I. A. (2024). Strengthening Employee Performance Through Leadership Style and Work Environment Support at Drinking Water Companies. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 242-253.
- Mas'ud, F. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Megawati, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 1-14.
- Noermijati. (2015). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Moderasi Masa Kerja. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 19(2), 326-335.
- Novitasari, E., & Suhana. (2022). PENGARUH LOCUS OF CONTROL, KEPERIBADIAN, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Sango Ceramics Indonesia). *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 53-58.
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108-122.
- Paulus, P. (2023). The Effect of Remuneration, Work Discipline and Motivation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 23-32.

- Premesti, A. D., & Yuniningsih. (2023). The Employee Performance Analysis: The Role of Organizational Culture and Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 14-22.
- Rismayadi, B. (2022). Inspectorate Auditor Performance Improvement Reference. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 46-61.
- Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2004). *Organizational Behaviour*. Upper Saddle River: Pearson Education Limited.
- Sembiring, M., Jufrizen, & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131-144.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tajeddini, K., Budur, T., Gamage, T. C., Demir, A., Zaim, H., & Topal, R. (2023). Impact of diversity management on innovative work behavior: mediating role of human resource management and affective commitment. *Journal of Management Development*, 42(1), 29-53.
- Widarko, A., & Brotosuharto, M. A. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variabel. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Wulansari, M., & Suhana. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KALA GROUP SEMARANG. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 1602-1609.
- Yuliana, Arwin, & Pratiwi, J. D. (2020). Dampak Gaji dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Cipta Mandiri Agung Jaya) Impact of Salary and Leadership Style on Employee Job Satisfaction (Case Study at PT Cipta Mandiri Agung Jaya). *Jurnal Ilmiah BISMA Cendekia*, 1(1), 1-6.